



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

Técnicas de Recrutamento e Seleção

LÚCIO NUNES CRISTOFARI

RA nº 2040063/6

Professora Orientadora: Rose Mary Gonçalves

Brasília-DF, JUNHO de 2007.

LÚCIO NUNES CRISTOFARI

Processo de Seleção de Agentes de Integração

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profª orientadora: Rose Mary Gonçalves.

Brasília-DF, MAIO de 2007.

LÚCIO NUNES CRISTOFARI

Processo de Seleção de Agentes de Integração

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof^a.Orientadora: Rose Mary Gonçalves.

Banca Examinadora:

Prof^a. Rose Mary Gonçalves
Orientadora

Prof. Homero Reis
Examinador

Prof. Rogério Lopes Sinotti
Examinador

Brasília-DF, MAIO de 2007.

“Uma jornada de 200 quilômetros
começa com um simples passo”

Provérbio Chinês.

Agradeço a Deus, pela vida; aos meus pais, fiéis companheiros a toda hora, e patrocinadores dessa importante etapa da minha vida. Aos meus irmãos, exemplo de luta e coragem; aos familiares e amigos, pela amizade e companheirismo.

Agradeço à professora orientadora
Rose Mary Gonçalves pelo empenho,
compreensão e conhecimento
transmitido na realização deste
trabalho.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aspectos implícitos no currículo.....	21
Quadro 2: Análise comparativa entre paradigma tradicional e o moderno	27
Quadro 3: Estratégias de gerenciamento de impressão.....	29
Quadro 4:Táticas de gerenciamento de impressão.....	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo de recrutamento.....	18
---	----

RESUMO

Esta monografia teve como objetivo mostrar quais são os critérios utilizados no processo de recrutamento e seleção desenvolvido pelos agentes de integração. Dessa forma é descrito como ocorre todo o processo relatando a análise do cargo e descrição do cargo, o recrutamento, a seleção, a avaliação do candidato e a tomada de decisão de qual será o candidato selecionado. Para embasar melhor o tema foi abordado a evolução ocorrida no processo de seleção e o tema Gestão da Impressão, assunto muito atual e polêmico. Para abordar esses assuntos a metodologia aplicada foi a exploratória com o método dedutivo. Para aprofundar mais o tema foram realizadas pesquisa bibliográfica e coleta de dados por meio de entrevista. O principal resultado obtido é a concordância da maioria das práticas com o referencial teórico. A relevância do trabalho está em serem os funcionários a base de qualquer empresa, assim é necessário possuir de capital humano bem qualificado. Dessa forma é necessário que o recrutamento e seleção sejam realizados de forma adequada e responsável.

Palavras Chave: Recrutamento, Seleção e Agentes de Integração.

SUMÁRIO

1 Introdução	11
1.1 Metodologia.....	13
2 Embasamento Teórico	14
2.1 Análise do Cargo.....	14
2.2 Descrição do Cargo.....	15
2.3 Conceito de Recrutamento e Seleção	16
2.4 Processo de Recrutamento	17
2.5 Meios de Recrutamento	19
2.5.1 Anúncios.....	19
2.5.2 Agência de Emprego.....	20
2.5.3 Recrutamento em Universidades	20
2.5.4 Recomendação	20
2.5.6 Internet	20
2.6 Seleção de Pessoal.....	21
2.6.1 Análise de Currículos	21
2.6.2 Testes Escritos.....	22
2.6.3 Testes Práticos.....	22
2.6.4 Testes Psicológicos.....	23
2.6.5 Entrevista	23
2.6.6 Dinâmica de Grupo	24
2.7 Avaliação do Candidato.....	24
2.8 Tomada de Decisão	25
2.9 Evolução da Seleção de Pessoal	26
2.10 Gestão da Impressão	28
3 Apresentação e Discussão dos Resultados	31
4 Considerações Finais.....	35
REFERÊNCIAS.....	36

1 Introdução

Uma organização a fim de atingir seus objetivos deve possuir equipes de trabalho bem estruturadas e motivadas para enfrentarem desafios cotidianos. Surge, então, a importância da área de Recursos Humanos, pois deve no momento da seleção identificar quem são essas pessoas que irão se adaptar e agregar valor a ela.

Para uma organização atingir seus objetivos é necessário que seja constituída de pessoas comprometidas e dispostas a enfrentar desafios. O cenário atual está muito competitivo tanto no ponto de vista da empresa, quanto no ponto de vista do estagiário. Portanto, a empresa tem que ser destaque no mercado e possuir os melhores funcionários para ser competitiva. Já o estagiário deve se atualizar todo dia, pois as informações estão cada vez mais rápidas podendo, assim, facilitar a troca de funcionários acomodados, uma vez que a oferta de novos funcionários é muito grande.

No entanto, o departamento responsável por essa tarefa deve estar em sintonia com os demais departamentos para saber como funciona toda a organização, bem como identificar a cultura da mesma. Dessa forma surgem os agentes de integração que são empresas especializadas em realizar a seleção de estagiários. Os agentes de integração são intermediários da empresa, que necessita preencher uma vaga de estágio, com o candidato a ser selecionado. Esses agentes realizam todo processo de seleção, mas cada um com um modo de trabalhar como pode ser identificado nas entrevistas realizadas junto a essas empresas.

Nesse cenário em que as seleções estão rigorosas na contratação de pessoal surge um tema muito polêmico, a Gestão de Impressão (GI). Esse método consiste em o candidato se portar de uma forma diferente, do seu comportamento habitual, durante uma seleção de estágio ou emprego. Dessa forma, para identificar esses aspectos os selecionadores devem ser bem capacitados e atualizados a respeito da sua área de atuação.

Portanto, o presente trabalho aborda a área de Recursos Humanos, tendo como tema central o processo de seleção realizado pelos agentes de integração. O problema a ser estudado vem a ser como é desenvolvido o processo de seleção pelos agentes de integração no preenchimento de uma vaga de estágio? Para tratar esse problema tem-se como objetivo geral analisar os critérios de seleção utilizados pelos agentes de

integração; e objetivos específicos realizar uma pesquisa bibliográfica a respeito do conceito e dos procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal, identificar como é realizado o processo de recrutamento e seleção pelos agentes integradores de Brasília e analisar os métodos utilizados pelos agentes integradores com referência no embasamento teórico realizado.

O tema foi escolhido após identificar a dificuldade das pessoas em conseguirem um estágio, ou seja, por não saberem quais são os critérios utilizados na seleção da qual participa. Assim, muitas pessoas perdem oportunidades, pois não se enquadram nos critérios dos agentes integradores.

O estudo sobre seleção de pessoal pode gerar benefícios tanto para a organização, a sociedade e a academia.

Trará benefícios para academia por ser um assunto que envolve a ocorrência de atividades essenciais para o alcance dos objetivos da organização. Pode ser utilizado em estudos e formando bases de conhecimento para consultas posteriores.

A sociedade também se beneficia, pois a análise de como os critérios de seleção podem ser mais eficientes oferece mais oportunidades aos estudantes que estão à procura de um estágio.

No âmbito organizacional, a seleção de pessoas torna-se uma ferramenta relevante devendo, assim, ser bem estruturada. É necessário, então, realizar pesquisa e análises de como está o funcionamento da organização.

Assim para apresentar esta pesquisa o trabalho estrutura-se da seguinte forma a primeira parte o embasamento teórico, abrange os conceitos, processos e métodos de recrutamento e seleção de pessoal. A segunda parte apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em dois agentes de integração de Brasília e a discussão referente aos dados obtidos com o referencial teórico.

2 Metodologia

Na realização deste trabalho foi utilizado o método dedutivo, segundo Rampazzo (2002 p. 38) “é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais”, partindo dos aspectos da história da administração na área de recrutamento e seleção para relacioná-los ao modo como é desenvolvido na prática. O método dedutivo ainda é explicado por Michel (2005 p. 58) como uma espécie de raciocínio onde “a premissa maior é uma verdade absoluta, comprovada e que contempla toda proposição contida na premissa menor. Assim, a conclusão deverá ser necessariamente verdadeira”.

Para abordar o tema será utilizada a pesquisa bibliográfica em livros e artigos, para Michel (2005 p. 32) esse tipo de pesquisa é “uma fase da pesquisa cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo” outro conceito que pode ser adotado é o de Rampazzo (2002 p. 53) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em livros, revistas, etc”.

Após obter os dados referente ao processo de seleção foi possível realizar uma coleta de informações através de entrevistas, realizadas com dois agentes de integração (são organizações que orientam estudantes e as instituições de ensino na busca de espaço no mercado de trabalho). A entrevista é entendida por Rampazzo (2002 p. 53) como “encontro de duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. As pessoas que foram entrevistadas nessas duas empresas são as responsáveis pela área de seleção de estagiários. A entrevista foi realizada do modo semi-estruturada ou despersonalizada de acordo com Michel (2005 p. 45) “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada; permite explorar mais amplamente uma questão”.

3 Embasamento Teórico

O embasamento teórico visa buscar as informações contidas na literatura para a sustentação do trabalho. Nesse sentido, desenvolve-se no presente trabalho os seguintes tópicos: análise do cargo; descrição do cargo; conceito de recrutamento e seleção; processo de recrutamento; meios de recrutamento; seleção de pessoal; avaliação do candidato; tomada de decisão; evolução da seleção de pessoal; gestão da impressão na entrevista de seleção.

3.1 Análise do Cargo

Para abordar o tópico análise do cargo é necessário diferenciar o que vem a ser função e cargo. Função para Vieira (1997, p. 19) “é o conjunto de atividades que cada indivíduo executa na instituição. A função é singular, ou seja, existe uma função para cada pessoa na empresa”. Cargo para o mesmo autor (1997, p. 19) “é o conjunto de funções assemelhadas e/ou complementares executadas por um ou mais indivíduos na instituição. O cargo é plural, ou seja, para cada cargo pode haver uma ou várias pessoas numa mesma empresa”.

Conforme Desslep (2003, p. 63) análise do cargo “é o procedimento pelo qual se determina as obrigações desses cargos e as características das pessoas que devem ser contratadas”. Essa análise irá gerar informações que são utilizadas para fazer a descrição e as especificações do cargo. A análise do cargo gera informações sendo essas a base para atividades da gestão de RH. Ou seja, gera tanto informações sobre exigências do trabalho que podem servir de base para criação de programas de treinamento, quanto informações sobre as características humanas necessárias para o desempenho do trabalho, utilizadas para decidir o tipo de pessoa a ser recrutada e contratada. Para realizar a análise do cargo, isto é, coletar informações sobre as obrigações, responsabilidades e atividades do cargo são utilizadas: entrevistas, questionários, observação, diário ou registro do participante (DESSLEP, 2003).

A entrevista é o método mais comum e amplamente empregado na identificação das atribuições e responsabilidades de um cargo (DESSLEP, 2003). Podem ser desenvolvidas da seguinte forma: individualmente, grupos de funcionários com o

mesmo cargo, ou um ou mais supervisores que conheçam a fundo o cargo a ser analisado. No processo de entrevista as perguntas mais freqüentes são: qual é a função desempenhada? Quais são as principais obrigações do cargo? O que você faz exatamente? De que atividades você participa? A entrevista permite o funcionário relatar suas atividades e comportamentos auxiliando o entrevistador a perceber melhor o cargo que de outra maneira não seriam descobertos (DESSLEP, 2003).

O questionário descreve as responsabilidades e atribuições no trabalho. Existem três modelos: estruturado, não-estruturado e intermediário (DESSLEP, 2003). O modelo estruturado é uma lista de verificação estruturada, ou seja, consiste em uma lista com diversas atribuições solicitando a indicação da tarefa desempenhada em determinado cargo, bem como a quanto tempo desempenha. Já o modelo não-estruturado, formato menos rigoroso, pede-se, por exemplo, a descrição das principais atribuições do cargo. E por último o modelo mais utilizado, o intermediário, possui perguntas abertas e questões estruturadas. Dessa forma, é necessária a decisão por qual modelo de questionário será utilizado no processo de análise do cargo.

A observação é bastante utilizada quando o trabalho consiste em atividade física observável (DESSLEP, 2003). São exemplos dessas atividades porteiro, operário, balconista, e linha de montagem.

O diário ou registro de participante consiste em pedir aos funcionários que anotem, num diário ou lista, as atividades desempenhas e o tempo de realização (DESSLEP, 2003).

3.2 Descrição do Cargo

A descrição do cargo estabelece as tarefas desenvolvidas pelo funcionário e em quais condições são desempenhadas, sendo assim, importantes para a identificação das habilidades e capacidades necessárias à realização do trabalho (DESSLEP, 2003). Desslep (2003) menciona diversos aspectos para essa descrição como: identificação do cargo (título do cargo, resumo do cargo, que tem por finalidade descrever a natureza do trabalho), relacionamentos (mostra os relacionamentos do ocupante do cargo com pessoas de dentro e de fora da empresa), responsabilidade e atribuições (detalhar quais são elas), autoridade (define os limites da autoridade do cargo), padrões de

desempenho (estabelecem os padrões que o funcionário deve alcançar nas atribuições e responsabilidades), e condições de trabalho e ambiente físico (descreve o nível de ruído, periculosidade, calor e outras condições).

É possível, a partir da análise e descrição de cargo, identificar o perfil do candidato almejado. Dessa forma, pode-se dar início ao processo de recrutamento e seleção de pessoal.

3.3 Conceito de Recrutamento e Seleção

O recrutamento de candidatos, segundo Desslep (2003), ocorre quando há um cargo disponível para ser preenchido. Para esse cargo será feita uma análise no intuito de identificar o perfil da pessoa que irá ocupá-lo. No recrutamento se faz uso de duas fontes: recrutamento interno e externo. Carvalho (1997) afirma ser o recrutamento interno a movimentação do quadro de pessoal da empresa, enquanto que o recrutamento externo baseia-se em buscar pessoas de fora da empresa. Para Gil (2001) cabe ao selecionador determinar onde serão encontrados os candidatos mais adequados, bem como identificar dentre os vários meios existentes, o mais adequado, considerando a natureza dos cargos e os meios oferecidos pela organização. O processo de recrutamento possibilita agrupar um número de candidatos superior à quantidade de cargos permitindo, então, a realização de seleção de pessoal.

Carvalho (1997) afirma ser a finalidade da seleção de pessoal a escolha dos mais qualificados dentre os candidatos recrutados. A visão ideal da seleção de pessoas tem por objetivo inserir os candidatos em empregos perfeitamente adequados a seu perfil. Desse modo, a seleção tenta chegar o mais próximo do ideal comparando os requisitos do cargo com o perfil das características dos candidatos. De acordo com Gil (2001), há diversos procedimentos de seleção (métodos de seleção) para identificar as características de cada candidato e selecionar os mais aptos. Esses métodos, quando apresentam validade e fidedignidade, permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão do comportamento no cargo a ser ocupado. Assim, um método de seleção pode ser válido quando for capaz de medir as características que realmente são relevantes para o desempenho das atribuições do cargo.

Segundo Desslep (2003) selecionar funcionários possui três aspectos importantes: primeiro, o desempenho da organização depende dos funcionários; segundo, os funcionários bem habilitados e capacitados farão um melhor trabalho na empresa; terceiro, os funcionários que criam atritos e dificuldades irão prejudicar seu próprio desempenho e o da organização.

Uma seleção feita por pessoa despreparada, que seleciona apenas com base no currículo, ou utiliza a entrevista de forma errônea, pode gerar prejuízos para empresas (Gil, 2001). Esses prejuízos podem ser problemas na produção e atendimento, insatisfação dos clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais ou intergrupais, alto índice de rotatividade dos funcionários e pessoas que não desempenham as funções que lhe são incumbidas de forma correta. Conseqüentemente, é necessário se fazer uma seleção bem estruturada para não haver um prejuízo para a organização.

Tendo em vista a importância da seleção, o recrutamento consiste em um processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (Gil, 2001 p. 93).

3.4 Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento para Desslep (2001) segue as seguintes etapas:

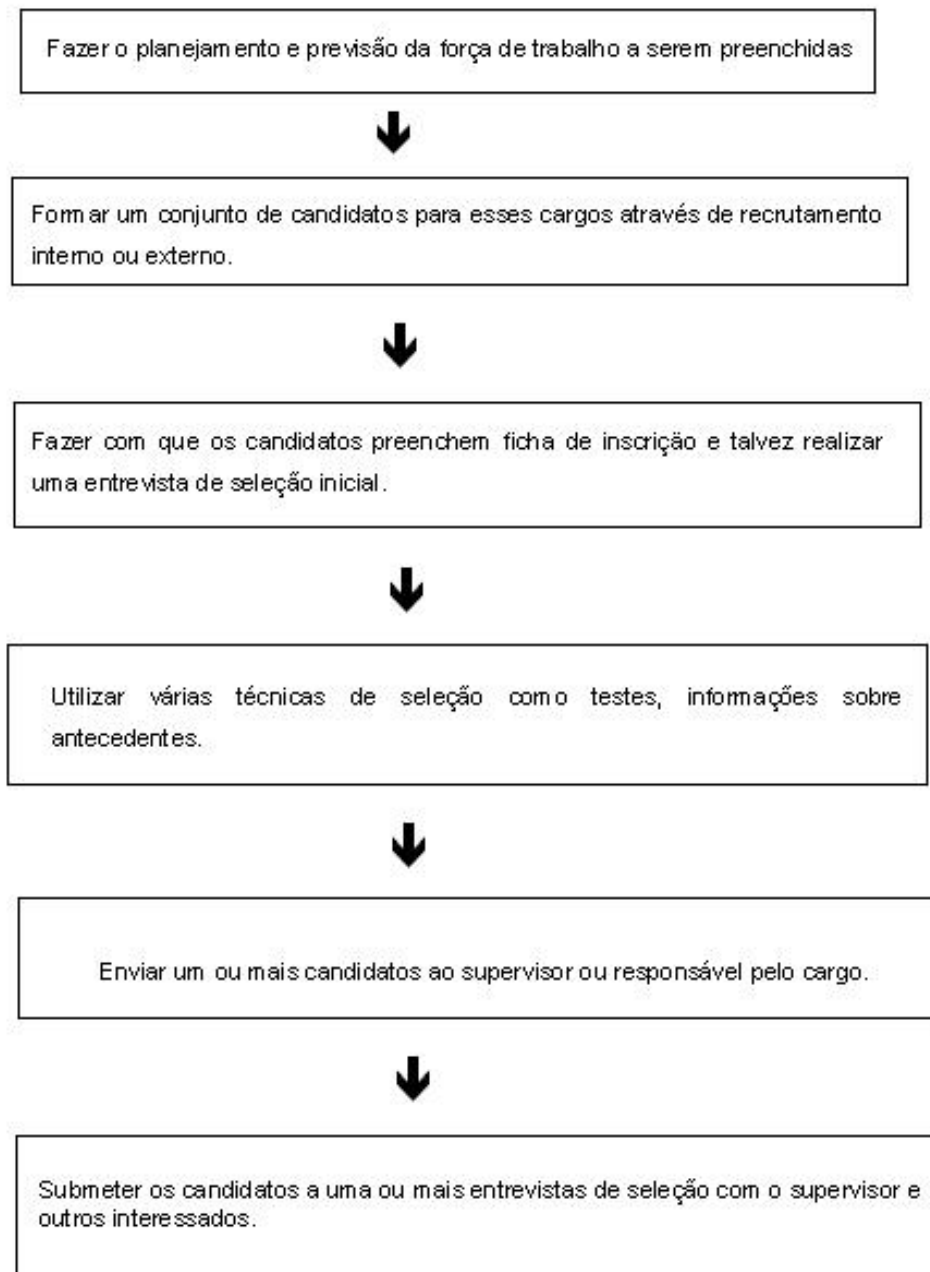


Figura 1 – O processo de recrutamento

Fonte: Elaboração própria baseada em Desslep (2003, p 74)

3.5 Meios de Recrutamento

Os meios de recrutamento segundo Carvalho (1997) são o interno e o externo.

O recrutamento interno baseia-se na movimentação do quadro de pessoal da empresa envolvendo alguns pontos: transferência de empregados, promoção de colaboradores, programa de desenvolvimento de RH e plano de carreira funcional. Esse método tem algumas vantagens e limitações. Tem-se como vantagem a economia, rapidez, eficiência, incentivo para os colaboradores, pois o candidato trata-se de um funcionário da empresa. Por outro lado há limitações como conseguir que um funcionário muito eficiente em seu setor seja liberado para atuar em outra área, os funcionários não escolhidos podem sentir frustrados e também criar um ambiente de competição entre os funcionários. Mesmo com algumas desvantagens o recrutamento interno é bastante utilizado e traz bons resultados.

O recrutamento externo é utilizado quando não é possível ou não é de interesse da organização utilizar o recrutamento interno. O selecionador ao definir o perfil do candidato para ocupar o cargo vago deve realizar o recrutamento. O recrutamento externo pode ser realizado, como citam Carvalho (1997), Desslep (2003) e Gil (2001), por meio de anúncios, agência de emprego, recrutamento em universidades, recomendação e internet.

3.5.1 Anúncios

O anúncio é uma ferramenta bastante utilizada e tem como característica o número alto de candidatos atingidos. Para Gil (2001) quem for utilizá-lo deve indagar a respeito do por quê, onde, como e quando anunciar. O por quê dá-se no intuito de atrair os leitores certos, eliminar candidatos que não se enquadram no perfil da vaga e melhorar a reputação da empresa. Onde anunciar serve para identificar os melhores meios a serem empregados. Como anunciar depende de alguns objetivos tais como orçamento disponível, prestígio da empresa, pessoal qualificado. Quando anunciar estabelece a rapidez com que precisa recrutar, pois o processo de recrutamento e seleção pode ser demorado.

3.5.2 Agência de Emprego

Agência de emprego consiste em agências intermediárias entre a empresa e o mercado de trabalho que se dedicam a recrutar candidatos (CARVALHO, 1997). Os candidatos podem ser de todos os níveis, da mão-de-obra qualificada até o alto nível profissional, pois a agência possui profissionais habilitados para realizar diversos tipos de seleção. Gil (2001) afirma que esse método possa ser útil para atender demandas sazonais.

3.5.3 Recrutamento em Universidades

O recrutamento em universidades é válido, pois esses candidatos são uma importante fonte de profissionais e técnicos em geral (DESSLEP, 2003). Entretanto, segundo Desslep (2003), esse tipo de recrutamento pode enfrentar dois problemas: é caro e consome bastante tempo dos recrutadores, como também, os próprios recrutadores, às vezes, são ineficazes, ou seja, alguns são despreparados, outros não fazem uma real seleção dos candidatos, por exemplo, os atrativos físicos dos estudantes muitas vezes pesam mais do que o perfil e as habilidades.

3.5.4 Recomendação

O método de recomendação pode ser usado com pessoas tanto de dentro da empresa quanto de fora. Normalmente é bem sucedida a sua utilização, pois o funcionário indicará alguém de sua confiança para não haver problemas futuros. Ocorre também, por ser uma pessoa indicada, ser tratado de forma diferente de seus pares, isto é, será tratado diferentemente dos demais profissionais em relação ao trabalho (GIL, 2001).

3.5.5 Internet

A Internet é um meio que está sendo muito utilizado pelas empresas. Algumas empresas já possuem site disponibilizando ao candidato recursos para efetuar em seu cadastro a fim de participar de seleções ou também por meio de correio eletrônico.

Apesar de sua eficiência, a internet ainda encontra muita resistência, não é considerada um meio muito seguro e sigiloso para essa troca de informações (GIL, 2001).

Após realizar o recrutamento da melhor maneira, seguindo os requisitos citados, pode-se iniciar o processo de seleção, meio por qual o profissional responsável por essa etapa irá identificar a pessoa com as habilidades necessárias (GIL, 2001).

3.6 Seleção de Pessoal

O processo de recrutamento possibilita a organização dispor de um número superior de candidatos à quantidade necessária para o cargo a ser ocupado. Conseqüentemente, ela pode escolher entre os vários candidatos, aquele que possui o perfil mais próximo do cargo disponível. Dessa forma, são utilizados alguns procedimentos para fazer essa escolha. Gil (2001) menciona os seguintes métodos de seleção: análise de currículo, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo.

3.6.1 Análise de Currículos

Os currículos são bons instrumentos para obter informações referentes aos candidatos, mas não são completos para fornecer uma visão real do candidato. Para ser utilizado da melhor forma é necessário que se leia também nas “entrelinhas”, que é identificar os aspectos que estão implícitos no papel (Gil, 2001). Esses aspectos podem ser pautados nos seguintes critérios, como:

Competência profissional	Através dos motivos alegados para mudança de emprego
Desejo de permanência do cargo	Convém atentar para os vazios entre um emprego e outro
Experiência prática	Não se ater ao número de cursos sim quantos foram colocados em prática
Adequação ao grupo	Candidatos cujo conhecimento e habilidade expressam com maior clareza
Vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios	Verificar se as responsabilidades descritas vão além dos requeridos pelo cargo

Quadro 1 – Aspectos implícitos no currículo

Fonte: Elaboração baseada em Gil (2001, p. 99).

3.6.2 Testes Escritos

Os testes escritos são utilizados para os cargos que exigem conhecimentos específicos, bem como a habilidade de expressar através da escrita (Gil, 2001). Algumas das modalidades são: dissertações, redação oficial, testes com perguntas abertas. A escolha da modalidade, como também do conteúdo devem ser estabelecidos de acordo com o perfil do cargo. Elas geralmente focam habilidades como leitura, matemática, destreza mecânica e habilidade para trabalhar com outras pessoas (ROBBINS, 2005). Gil (2001) considera que as questões de um teste escrito devem ser amplas, possíveis de serem respondidas por pessoas leigas a realidade da empresa, e avaliar o conhecimento pretendido do candidato.

3.6.3 Testes Práticos

Gil (2001) considera esses testes muito importantes para os cargos de natureza operacional ou relacionados a produção. Os testes práticos devem ser realizados por um profissional especializado. Esse método confere maior importância nos aspectos psicomotores.

Robbins (2005) segue a mesma linha de Gil (2001), mas aborda de uma forma mais específica esse tema trazendo duas espécies: a amostragem do trabalho e o centro de avaliação. A amostragem do trabalho “são simulações de parte do trabalho, ou de todo ele, que devem ser realizadas pelos candidatos” (Robbins 2005, p. 400). As amostras do trabalho são baseadas em tarefas específicas do cargo, onde a administração determina as habilidades necessárias para cada função. Essa espécie de teste prático é utilizada para contratação de mão-de-obra especializada, como soldadores, operadores de máquina, carpinteiro e eletricista. Nos centros de avaliação os “supervisores e/ou psicólogos treinados avaliam candidatos, durante vários dias, à medida que eles passam por exercícios que simulam os problemas reais que poderão enfrentar na prática de seu trabalho” (Robbins 2005, p. 400).

3.6.4 Testes Psicológicos

Os testes psicológicos podem ser utilizados para avaliação do potencial intelectual, habilidades específicas, bem como traços de personalidade do candidato. Foi muito difundido no Brasil até meados da década de 70, declinando a seguir. É considerado eficiente para avaliação de potencial dos candidatos para tarefa de escritório, mas não proporcionam bons resultados para tarefas executivas (GIL, 2001). Carvalho (1997, p. 125) afirma que essa prática “é produto de aplicação de métodos experimentais e de controle estatístico dos resultados, eliminando com isso apreciações subjetivas sobre os candidatos”, ou seja, possibilita uma avaliação objetiva dos candidatos colocando-os em situações semelhantes.

3.6.5 Entrevista

A entrevista, de acordo com Carvalho (1997), tem como propósito obter do candidato informações complementares as reveladas em outros testes realizados. Ela procura alcançar fatos relacionados com histórico profissional, educacional e socioeconômico. Outro objetivo é estabelecer uma identificação entre a empresa e o candidato. Gil (2001) considera a entrevista um instrumento possível de contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. Ele também cita algumas limitações da entrevista como tempo gasto para sua aplicação, o dispêndio do ponto de vista financeiro, a dificuldade do registro das informações e é muito afetada pela subjetividade do entrevistador. A subjetividade está relacionada a avaliação que o entrevistador faz de acordo com seu quadro de referências pessoais. Para Gil (2001, p. 101) “A eficácia da entrevista tem muito a ver com a competência do entrevistador”.

Robbins (2005, p. 398) parte do princípio que a entrevista tem uma influência desproporcional no processo de seleção. Isso ocorre pela maneira não estruturada, “de curta duração, causais e compostas de perguntas aleatórias”, da forma como ocorrem algumas entrevistas. A falta de estrutura pode gerar vários vieses como favorecer candidatos com perfil semelhante ao do entrevistador, peso excessivo nas informações

negativas e a influência nas avaliações de acordo com a ordem da realização da entrevista (ROBBINS, 2005). O uso de uma estruturação pode ajudar a reduzir a variabilidade desse método de seleção. “As evidências revelam que as entrevistas são mais indicadas para avaliar a inteligência, o nível de motivação e habilidades interpessoais dos candidatos” (ROBBINS 2005, p. 398). As organizações utilizam entrevistas não só como previsão de desempenho, mas para avaliar também a adequação entre o candidato e a organização. Empresas, como Southwest Airlines, Disney, Bank of America, Microsoft, Pacter e Gamble e Harrah's Entertainment, procuram nos candidatos características de personalidade, valores pessoais e outros traços para encontrar indivíduos que se ajustam à cultura e à imagem da empresa (ROBBINS, 2005).

3.6.6 Dinâmica de Grupo

Dinâmica de grupo é um dos recursos mais recentes da seleção de pessoal e, segundo Gil (2001, p. 109) ela “consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação”. A dinâmica é um bom instrumento para avaliar algumas características como: liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, capacidade de julgamento, capacidade de argumentação, capacidade para atuar sob pressão, controle de tensões e ansiedade, tomada de decisões e habilidade para lidar com situações de conflito. Para realizar a dinâmica é necessário que os candidatos apresentem os requisitos mínimos para ocupar o cargo, isto é, deverá ser utilizada após ter obtido informações básicas do candidato através de outros instrumentos (GIL, 2001).

3.7 Avaliação do Candidato

Gil (2001) considera ser na etapa da avaliação que os dados obtidos nos instrumentos de seleção tornam-se significativos. Essa tarefa é considerada complexa, pois é necessário o conhecimento das características do candidato e também a compreensão dos requisitos do cargo. “Pode-se dizer que a avaliação significa prever o

comportamento futuro de candidatos pouco conhecidos numa situação de trabalho” (GIL, 2001, p. 111). Mesmo que o recrutamento e o procedimento de seleção tenham sido realizados da melhor maneira, isso não garante uma avaliação satisfatória.

A avaliação requer mais do que uma simples análise de dados, ou seja, necessita de uma interpretação desses dados para que no final do processo torne-se possível definir as vantagens e desvantagens da contratação. Muitas vezes a interpretação inicia-se na seleção das pessoas. O processo de avaliação do candidato envolve alguns passos:

- a) Separação de material relevante: o processo seletivo abrange uma gama de informações e apenas algumas serão relevantes para escolha do candidato.
- b) Aceitação ou rejeição de informações: o entrevistador deve estar atento às respostas tanto na forma de responder, como na expressão corporal do candidato. Devem ser considerados alguns pontos: pausas forçadas, inquietação, resposta cautelosas, inconsistências no histórico de vida e outros aspectos duvidosos em relação ao candidato.
- c) Organização dos traços do candidato: com as atitudes do candidato são identificados os traços dele, que são contrastados com os traços requeridos para o cargo. Assim possibilita inferir a conveniência ou não da contratação.

3.8 Tomada de Decisão

A tomada de decisão em relação à contratação do funcionário, segundo Gil (2001), é uma tarefa de grande responsabilidade, pois exige muito de pessoal. No entanto, há algumas recomendações para auxiliar essa tarefa:

- a) É mais relevante as realizações do que as credenciais do candidato;
- b) Preconceitos de raça, idade e religião devem ser excluídos;
- c) Candidatos fortes ameaçam gerentes fracos;
- d) Candidatos finalistas não devem ser dispensados até que o escolhido aceite definitivamente o cargo.

A tomada de decisão encerra o processo de seleção de pessoal demonstrado acima passo a passo. Dessa forma, é possível fazer referência à evolução ocorrida nesse mesmo processo.

3.9 Evolução da Seleção de Pessoal

As organizações, de maneira geral, estão inseridas em um cenário complexo e turbulento, competindo num mercado globalizado, onde o cliente tornou-se mais exigente (ALMEIDA, 2004). O mercado de trabalho passou por significativas mudanças acabando com o emprego em massa, eliminação dos postos de trabalhos, e encolhimento do mercado formal. Esse mercado tornou-se mais seletivo, os requisitos para contratação estão mais exigentes e os comportamentos estão sendo mais valorizados (ALMEIDA, 2004). O avanço tecnológico na sociedade fez com que a demanda do mercado de trabalho seja maior do que as ofertas de recursos humanos. Assim, o mercado de trabalho está muito mais competitivo. Nesse cenário de competitividade, o novo discurso de gestão de pessoas passou a considerar que os talentos são os pilares da organização. Para Almeida (2004, p. 17) uma concepção geral de talento é “pessoas que põem em prática suas capacidades para obter resultados superiores para organização, desde que essa motive as pessoas e permita a manifestação de talentos”.

O objetivo dos processos seletivos sempre foi e continua sendo o de buscar as melhores pessoas no mercado de trabalho, mas nos dias atuais as empresas estão muito mais exigentes (ALMEIDA, 2004). Elas não focalizam apenas desempenho, mas também o potencial das pessoas agregarem mais valores para missão e objetivo da organização. “Captar e selecionar passaram a ser função essencial para as organizações que querem diferenciar-se” (ALMEIDA, 2004, p. 20). Como não é alto o número de pessoas que atendam a esses perfis, as organizações devem utilizar novas estratégias de atração, seleção e retenção de pessoas. Existem diferenças do modo de captar e selecionar dos anos 80 e 90. Observa-se no quadro abaixo:

	Paradigma Tradicional	Paradigma Moderno
1.	Recrutamento e seleção	Captação e seleção de talentos
2.	Reativo	Pró-ativo
3.	Foco operacional	Foco estratégico
4.	Escolher a pessoa certa para o cargo certo	Escolher a pessoa que se identifica com a cultura da organização e que pode agregar valor a ela
5.	Visão voltada para o presente	Visão voltada para o presente e futuro
6.	Seleção com um fim em si mesmo	Compromisso com o desempenho no cargo
7.	Captação e seleção condicionadas a existência de vagas	Captação e seleção contínua de talentos
8.	Captação e seleção, voltadas para a admissão	Captação e seleção, voltadas para a admissão, ascensão profissional, formação de equipes e projetos, transferências e todas as formas de aproveitamento interno de talentos
9.	Valorização do conhecimento e da experiência	Valorização também do comportamento e da atitude no trabalho
10.	Atividade centralizada na área de RH	Atividade descentralizada, realizada em parceria: RH e clientes internos.
11.	Utilização de provas e testes	Ênfase em entrevistas, dinâmicas e simulação, além da utilização de testes e provas

Quadro 2 - “Análise comparativa entre paradigma tradicional e o moderno de captação e seleção”.

Fonte: Almeida 2004, P. 23.

O primeiro bloco de mudanças, itens 1 a 6, relaciona-se com a concepção, o papel e importância das áreas de captação e seleção. A nova estratégia de RH segue a linha de que os subsistemas devem estar alinhados com as estratégias da organização, sendo assim a captação e seleção devem seguir o mesmo foco (ALMEIDA, 2004).

A visão proativa é antever às necessidades de pessoal, tendo em vista a captação ou desenvolvimento de talentos. Dessa forma, imprimir uma visão de futuro e não apenas para um cenário atual (ALMEIDA, 2004).

O foco na organização e não apenas no cargo gera uma nova perspectiva para a seleção que deve ser desenvolvida de forma macro, e não seguir a premissa de escolher a pessoa certa para o cargo certo (ALMEIDA, 2004). O candidato deve adaptar-se a cultura da organização e não apenas ao cargo. “Portanto, o levantamento do perfil ideal do candidato deve focalizar aspectos da cultura da organização e do cargo” (ALMEIDA 2004, p. 23).

O segundo bloco, itens 7 a 11, refere-se à prática de captação e seleção. “Na era do capital humano, muitas organizações estão sempre de olho em novos talentos, independente de existir uma vaga aberta” (ALMEIDA, 2004, p. 24).

Qualquer estratégia de captação e seleção deve prestigiar o capital humano, vai além da admissão de um funcionário. A organização deve estar preparada para identificar pessoas com perfil para assumirem desafios, projetos, comissões, e equipes de trabalho. A política de treinamento deve seguir a premissa de treinar para selecionar (ALMEIDA, 2004).

As organizações estão se pautando em técnicas abertas e qualitativas, como entrevistas e dinâmicas de grupo. Esses métodos têm como foco o desempenho e as competências necessárias para integração da pessoa na cultura e para realização de trabalho na organização (ALMEIDA, 2004).

“O compromisso da seleção passa a ser com o desempenho, implica o acompanhamento do novo empregado, não termina com o encaminhamento do candidato para a área solicitante” (ALMEIDA, 2004, p. 24).

3.10 Gestão da Impressão

Segundo Grisci e Carvalho (2001), in Bitencourt (2004), os processos seletivos são altamente concorridos, tornando-se um grande “funil” para conseguir ocupar um cargo em uma organização. Em função do grande número de pessoas que estão à procura de uma oportunidade, o mercado de trabalho fica exigente e restrito. Grisci e Carvalho (2001), in Bitencourt (2004, p. 360) “A perspectiva atual é a de que o sujeito deve se tornar gestor de sua carreira utilizando estratégias para ser um profissional atraente, em um mercado de trabalho extremamente restrito e competitivo”.

Dessa forma, nota-se o crescente número de candidatos se informando a respeito do comportamento em um processo seletivo. Essas orientações dizem respeito ao Gerenciamento de Impressões (GI), que podem ser entendidos como Grisci e Carvalho (2001), in Bitencourt (2004, p. 360) “as várias maneiras pelas quais os indivíduos buscam controlar as impressões que os outros tem a seu respeito, no que se refere a comportamentos, valores e atributos pessoais, visando atingir um determinado objetivo”.

Dentre os diversos métodos de seleção é nas entrevistas que o GI é mais evidente. Todos os candidatos o utilizam, embora uns mais conscientes que outros. O impacto do GI possui três linhas de pensamento (GRISCI e CARVALHO, 2001, in Bitencourt, 2004). Uns consideram O GI muito eficaz e até uma ameaça para uma avaliação correta e isenta. Outros consideram que contribui para construção de uma imagem positiva, mas não o consideram como fator decisivo. E há os que pensam ser o GI uma ferramenta viável podendo até ser utilizada na construção de imagem da organização com clientes.

As informações a respeito do processo seletivo ficaram mais detalhadas além de ter aumentado em termos de quantidade. Esse fato faz com que as pessoas busquem orientações para atuar como publicitários de si mesmo durante uma seleção. As informações são transmitidas pelos próprios selecionadores, por meio de jornais, sites e livros, que dizem como o candidato deve atuar para ter uma maior chance de contratação. Essas orientações são muito semelhantes com as estratégias utilizadas em GI. As estratégias de GI encontram-se no quadro abaixo:

Estratégias de GI	Orientações
Autopromoção	Mostrar-se disposto a novos desafios e responder como se fosse o empregado perfeito.
Exemplificação	Mostrar-se leal, dedicado, honesto e responsável.
Insinuação	Fazer uso da empatia e enviar carta de agradecimentos após a entrevista.
Suplicação	O candidato não deve desculpar-se por fraquezas e pontos fracos, queixar-se, nem implorar ao entrevistador que lhe dê o trabalho.
Intimidação	Considerar o entrevistador inferior é postura que cria inúmeras barreiras.

Quadro 3 - "Estratégias de gerenciamento de impressão e orientações aos candidatos".

Fonte: Carvalho 2001, p. 367

São oferecidas também, pelos sites, jornais e livros, orientações de como devem ser os comportamentos não-verbais, enfocando a linguagem corporal, vestimenta e a aparência no dia da seleção. Dessa forma, o sujeito tem que moldar não apenas o seu comportamento, mas também o próprio corpo de acordo como ditam os padrões vigentes. Essas orientações são muito semelhantes às táticas de GI, como mostra o quadro

abaixo:

Táticas de GI	Orientações
Autodescrição	Nos momentos de responder às perguntas, transformar a relação de entrevista em uma fonte de informações sobre si mesmo, utilizando palavras-chave como comprometimento, líder em busca de desafio.
Exclusão	Não se queixar de antigos empregadores.
Justificação	Não omitir os fatos negativos, mas apresentá-los como oportunidades para aprendizagem, como algo positivo, ou demonstrar desejo de superá-lo.
Exposição de atitudes	Demonstrar energia, motivação, persistência, responsabilidade, honestidade, busca de desafios.
Atribuições públicas	Ilustrar realizações, metas alcançadas.
Dispositivo de memória	Não omitir dados, mesmo aqueles negativos, desde que questionados.
Comportamento não verbal	Procurar demonstrar confiança, segurança e disposição, por meio da postura física, do tom de voz e aperto de mão, tendo cuidado com a linguagem corporal. Ter uma aparência impecável. Buscar trajes de cores escuras, principalmente os homens; as mulheres devem preferir os conjuntos, evitando calças e vestidos.
Associações sociais	Buscar boas referências, cartas de recomendação.
Concordância	Estratégia e diplomaticamente, permitir que o entrevistador manifeste suas opiniões por mais absurdas que pareçam

Quadro 4 - "Táticas de gerenciamento de impressão e orientação aos candidatos".

Fonte: Carvalho 2001, p. 368

Com base em informações obtidas em sites, jornais e livros, referentes à entrevista de seleção, os candidatos procuram estratégias e táticas de GI que lhe possibilitem transmitir as impressões que mais se aproximam do modelo ideal. Isso acontece pelo motivo das seleções estarem muito exigentes, pois o número de candidatos à procura de emprego é muito alto. Dessa forma, o candidato deve ser o principal responsável pela gestão de sua carreira.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Após uma pesquisa bibliográfica focando o processo de seleção foi possível realizar entrevista em dois agentes de integração (empresas contratadas para fazer seleção de candidatos): a empresa “A” e a empresa “B”, que solicitaram para não serem identificadas. Dessa forma, realizou-se entrevistas com os funcionários responsáveis pela área de seleção. O objetivo foi investigar o processo de seleção para preencher uma vaga de estágio. Os agentes de integração segundo Uniso (Universidade de Sorocaba, sem data) são organizações que firmam parcerias com as Universidades visando auxiliar na obtenção e acompanhamento dos estágios, contribuindo na busca de espaço no mercado de trabalho, através de convênios com empresas. De acordo com o decreto nº 87.497 de 18/08/82 *apud* <http://www.planalto.gov.br/>, sem data art. 7º parágrafo único os agentes de integração atuarão com a finalidade de:

- a) Identificar para a instituição de ensino as oportunidades de estágios curriculares junto a pessoas jurídicas de direito público e privado;
- b) Facilitar o ajuste das condições de estágios curriculares, a constarem do instrumento jurídico mencionado no artigo 5º;
- c) Prestar serviços administrativos de cadastramento de estudantes, campos e oportunidades de estágios curriculares, bem como de execução do pagamento de bolsas, e outros solicitados pela instituição de ensino;
- d) Co-participar, com a instituição de ensino, no esforço de captação de recursos para viabilizar estágios curriculares.

A seguir são descritos resultados dos seguintes temas: análise e descrição do cargo, meios utilizados na realização do recrutamento, métodos utilizados na seleção de candidatos, avaliação do candidato e tomada de decisão, evolução no processo de seleção e gestão da impressão.

a) Análise e descrição de cargo - Os agentes de integração por serem intermediários entre empresa e candidato no processo de seleção, não desempenham a tarefa descrição e análise de cargo, ficando esse a cargo da empresa que contrata o serviço. Tanto a empresa “A” como a empresa “B” apenas enviam um formulário (Anexo B) para empresa que as contratou, na qual será descrito o perfil, as atribuições, os requisitos, os benefícios e o números de vagas do cargo a ser preenchido. Isso mostra

a relação da teoria com a prática, pois nesse formulário preenchido pelas empresas estão todos os pontos que são abordados por Desslep (2003) e Carvalho (1997), quais sejam, as atividades desempenhadas pelo ocupante do cargo, as habilidades e capacidades necessárias para realização das atividades, as responsabilidades e atribuições.

b) Meios utilizados na realização do recrutamento - Nessa questão as empresas divergem uma da outra, pois a empresa “A” não utiliza anúncios em jornais e universidades, já a empresa “B” os utiliza.

A empresa “A” considera possuir um banco de dados com um grande número de currículos não sendo necessário uma grande divulgação da vaga, ou seja, apenas divulga a vaga em seu site. Enquanto que a empresa “B” utiliza os anúncios, pois afirma possuir um grande número de vagas para distribuir os candidatos, bem como utiliza seu site e palestras realizadas em faculdades como meio de recrutamento.

Todos os meios utilizados pelos os agentes de integração são fonte de recrutamento externo (CARVALHO, 1997). Gil (2001) afirma que para utilizar o anúncio é necessário ser bastante criterioso, isso é, onde, como e com que finalidade irá anunciar, pois esse atrai um número muito grande de candidatos. Ainda conforme o autor em questão as empresas estão utilizando cada vez mais a internet como ferramenta de recrutamento, tanto que o canal preferencial para recrutar candidatos das duas empresas é o site, sendo mais evidente na empresa “A”.

c) Métodos utilizados na seleção dos candidatos - Nesse quesito cada empresa trabalha de uma forma.

A empresa “A” segue o seguinte processo: primeiro analisa os currículos identificando os candidatos mais próximos ao perfil da vaga para selecionar os que irão participar da próxima fase; logo em seguida, faz-se uma entrevista com os candidatos selecionados na primeira etapa. As duas etapas do processo são as mesmas para todas as vagas. As etapas posteriores como dinâmica de grupo, testes escritos e de conhecimentos serão realizadas dependendo do perfil da vaga a ser preenchida.

A empresa “B” já trabalha de uma forma diferente, primeiramente entrevista os candidatos analisando, ao mesmo tempo, seu currículo. Sendo aprovados nessa primeira etapa, esses candidatos são encaminhados para a segunda fase, a dinâmica de grupo. Essas duas etapas sempre são realizadas no processo de seleção, não importando o perfil desejado de candidato. Outros métodos como testes escritos e de conhecimentos são aplicados apenas para alguma vagas que exigem conhecimentos ou habilidades específicas.

Como se pode observar, nenhuma empresa utiliza apenas um método de seleção, pois tanto Gil (2001) como Carvalho (1997) mencionam isso em suas obras. Robbins (2005) afirma que uma entrevista estruturada reduz a variabilidade do método de seleção e foi percebido que as empresas acreditam nessa premissa, visto que utilizam um roteiro para realizá-la. A empresa “A” disponibilizou uma tabela (Anexo A) utilizada na avaliação do candidato em uma dinâmica de grupo, sendo possível constatar que muitos aspectos citados nela como: iniciativa, liderança, equilíbrio emocional e criatividade são os mesmos mencionados na obra de Gil (2001).

d) Avaliação do candidato e a tomada de decisão - Esse tema abordado na entrevista foi possível constatar que as empresas divergem em sua forma de trabalhar. A empresa “A” faz a avaliação e decide qual será o candidato escolhido dentre os demais. Já a empresa “B” avalia os candidatos e seleciona no mínimo três para comparecer a empresa que contratou o serviço de seleção, ou seja, é na empresa contratante que irá ocorrer a tomada de decisão de qual será o candidato selecionado.

e) Evolução no processo de seleção – Esse assunto foi trabalhado com enfoque em identificar se os funcionários responsáveis pelo processo de seleção de candidatos consideram ter ocorrido mudanças nesse processo. Os profissionais das duas empresas não consideram que houve mudanças nessa área, sendo que na empresa “A” a funcionária entrevistada atua neste ramo há apenas dois anos, enquanto que na outra empresa o tempo de atuação da funcionária é de três anos. Nesse ponto de vista, acredita-se que as empresas estejam inseridas no paradigma moderno, onde

há captação e seleção de talentos, visão voltada para o futuro, foco estratégico, como menciona Almeida (2004).

f) Gestão da Impressão - Na empresa “A” o profissional desconhecia o tema por esse nome, mas considera que o reconhece quando o candidato utiliza essa ferramenta. Dessa forma, possui técnicas, por exemplo, não utiliza entrevista e dinâmica padronizada, para não deixar que o GI influencie no processo de seleção. Afirma, portanto, que sua área de formação, a psicanálise, contribui na identificação desses candidatos. Já na empresa “B”, além do profissional desconhecer o tema, considera que os candidatos chegam despreparados para o processo de seleção.

A Gestão da Impressão, por tratar-se de um tema atual, como também tendo seus estudos em desenvolvimento, não é possível definir se influencia ou não o processo de seleção de acordo com Grisci e Carvalho (2001), *in* Bitencourt (2004).

5 Considerações Finais

A presente monografia buscou desenvolver o tema seleção de pessoal a fim de identificar os critérios ou processos utilizados pelas empresas, especialmente pelos agentes de integração, nesse processo. Dessa forma, foi necessário conceituar algumas etapas anteriores bem como posteriores a esse processo, ou seja, a análise e descrição de cargo, o recrutamento, a avaliação do candidato e a tomada de decisão. Para embasar o tema, tratou-se da evolução do processo seletivo e da Gestão de Impressão.

Como os agentes de integração são intermediários da empresa com os candidatos no processo de seleção há etapas nas quais eles não atuam diretamente exemplos disso são a análise de cargo e a tomada de decisão. Na análise e descrição de cargo a empresa que contrata o serviço já encaminha um formulário com esses dados. A tomada de decisão não é feita por alguns agentes de integração, deixam essa tarefa a cargo da empresa que a contratou. Na maioria dos aspectos como recrutamento e seleção o trabalho desenvolvido na realidade está intimamente relacionado com a teoria a respeito desse assunto.

Dois assuntos que não foram obtidos muitos dados, foi a evolução da seleção de pessoal e a Gestão da impressão. Não obteve-se muitas informações a respeito do assunto de evolução da seleção, pois as pessoas entrevistadas trabalhavam a pouco tempo na área de seleção; assim não consideram ter ocorrido mudanças nessa área de trabalho. O GI não é um assunto muito conhecido, pois ainda estão sendo feitas pesquisas para comprovar a influência dessa ferramenta no processo de seleção. Por ser um assunto bem atual, as pessoas ainda não tem conhecimento profundo a respeito do tema. O trabalho ficou limitado a entrevista junto a dois agentes de integração, o que foi suficiente para coleta de informações para apresentação e discussão de resultados. Para trabalhos posteriores sugere-se que sejam entrevistados um número maior agentes integradores e sejam feitas observações participativas durante um processo de recrutamento e seleção.

Conclui-se que o processo de seleção desenvolvido pelos agentes de integração é bem desenvolvido, pois seguem, em sua maioria, a teoria discutida a partir das obras dos autores dos quais fazem referência no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas, 2004.

BITTENCOURT, Claudia. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997.

DECRETO Nº 87.497, DE 18 DE AGOSTO DE 1982. Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>, sem data, acesso em 14/05/2007.

DESSLEP, Gary. *Administração de recursos humanos*. Tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi miura. São Paulo: Prentice, 2003.

GIL, Carlos Gil. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas, 2005.

O que é um agente de integração? Universidade de Sorocaba. Disponível em: <http://www.uniso.br/>, sem data, acesso em 14/05/2007.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia Científica*. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Pauo. Pearson Prentice Hall, 2005.

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista

1. Como é feita a análise e a descrição do cargo?
2. Quais são os meios de recrutamento utilizados e como eles são trabalhados?
3. Como é realizada a seleção e quais são os métodos utilizados?
4. Como é desenvolvida a avaliação do candidato e a tomada de decisão a respeito de qual será o candidato selecionado?
5. No tempo em que você atua na área de seleção notou alguma evolução nesse processo?
6. Conhece o tema Gestão da Impressão? Caso conheça considera que ele influencia no processo de seleção?

ANEXO B

SOLICITAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS

Nº Solicitação: 194 /

Data da Solicitação: 15/09/06

Empresa:

Endereço: _____

Telefono: Contato:

e-mail: _____

Nível Médio: () 2º Ano () 3º Ano	Nível Superior → a partir do semestre: 3º Curso: Administração
---------------------------------------	---

Nº de Vagas: 01	Valor da bolsa auxílio: 547,00
-----------------	--------------------------------

Horário de Estágio:	Carga horária diária 8 horas
De 08:00 às 17:00	Carga horária semanal 40 horas

Benefícios: (x) Vale Transporte (x) Vale Refeição () Auxílio Combustível
() Refeição no Local () Outros: _____

Conhecimentos exigidos: word, excel e boa digitação

Atividades a serem desenvolvidas: atendimento ao público, controle de documentos, confecção de cartas e contratos.

Observações Gerais: enviar curriculum para estagio@...br

(Carimbo e Assinatura)

ANEXO C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Candidato: _____
 Empresa: _____
 Curso: _____ Data: ____/____/____

Avaliação da entrevista:

() Excelente () Muito bom () Bom () Regular () Insatisfatória

Avaliação da redação:

() Excelente () Muito bom () Bom () Regular () Insatisfatória

1- Experiência profissional:

- () A resposta foi satisfatória
- () A resposta foi insatisfatória
- () A resposta foi parcialmente satisfatória
- () Apresentou segurança
- () Apresentou insegurança

2- Expectativas profissionais

- () A resposta foi satisfatória
- () A resposta foi insatisfatória
- () A resposta foi parcialmente satisfatória
- () Apresentou segurança
- () Apresentou insegurança

3- Análise comportamental:

Características favoráveis

[illegible]

Características desfavoráveis

[illegible]

3- Avaliação situacional acerca da capacidade de gerenciar conflitos.

4- Avaliação da capacidade/habilidade de trabalho em equipe:

5- Escolha do curso superior:

- () vontade própria
 () mercado de trabalho
 () influência (por quem?) _____
 () não se identifica com o curso, gostaria de cursar outro. Qual? _____
 () desconhece

6- Habilidades e competências:

Competência técnica

Word	() Básico	() Médio	() Avançado
Excel	() Básico	() Médio	() Avançado
Internet	() Básico	() Médio	() Avançado
Power Point	() Básico	() Médio	() Avançado
Inglês	() Básico	() Médio	() Avançado
Outros: _____			

Análise Psicodiagnóstica e Competência Comportamental

Pontualidade	() Ótimo	() Bom	() Regular
Comprometimento	() Ótimo	() Bom	() Regular
Rel. Interpessoal	() Ótimo	() Bom	() Regular
Aptidão verbal	() Ótimo	() Bom	() Regular
Autocontrole emocional	() Ótimo	() Bom	() Regular
Dinamismo	() Ótimo	() Bom	() Regular
Objetividade	() Ótimo	() Bom	() Regular
Capacidade de interpretação	() Ótimo	() Bom	() Regular

Obs.: _____
